

LA CAPACITACION TRADICIONAL Y LA CAPACITACION DIFERENCIAL

Probablemente Usted crea que la capacitación se ciñe solamente a los cursos tradicionales en donde sus empleados aprenden como manejar el Excel, o liquidar sueldos y jornales, o piense en la educación tradicional como los distintos niveles de escolaridad existentes.

No vamos a despreciar ningún tipo de conocimiento porque está claro que cualquier tipo de aprendizaje genera valor agregado, pero muchas veces no es lo tradicional lo que necesitan las empresas con exclusividad.

Por otro lado, tampoco está demasiado claro para que se envía a la gente a capacitarse.

En algunas empresas se cree que los problemas existentes en las organizaciones se van a resolver con capacitación, cuando en realidad existen “tremendas fallas de diseño organizacional y liderazgo”.

Otro error claro es pensar que el conocimiento recibido generará recompensas inmediatas cuando todos sabemos que existe un tiempo de maduración entre el conocimiento impartido y el recibido.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

¿Para qué capacitar a los empleados?

Las respuestas son las siguientes:

- ✓ ***Detección de necesidades de formación.***
- ✓ ***Planeamiento y ejecución de la capacitación.***

La capacitación técnica es el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo.

Aunque esta se dirige a ofrecer a los nuevos, la experiencia que necesitan para desempeñarse en sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de largo plazo, siendo su objetivo desarrollar al empleado para

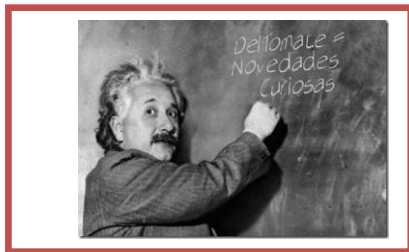
algún puesto futuro en la organización. Con frecuencia, las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas.

Cuatro pasos básicos en la capacitación.



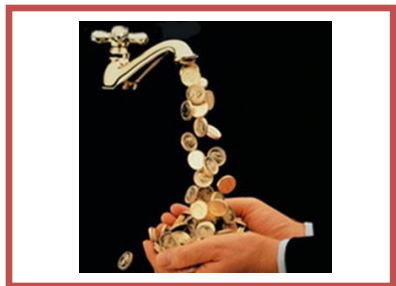
ANALISIS

Se trata de un problema que no puede hacerse o no quiere



DESARROLLAR OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.

Los objetivos deberán ser observables y medibles.



CAPACITACION

Las técnicas incluyen capacitación en el puesto, aprendizaje programado.

EVALUACION

Medir la reacción, aprendizaje, conducta o resultados.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de la tarea y el análisis de desempeño. Algunos empleadores dicen que utilizan el análisis de tarea, un análisis de los requerimientos del puesto, para determinar la capacitación requerida. Otros en cambio, utilizan el análisis de desempeño para determinar si la capacitación podría reducir los problemas en la ejecución, como por ejemplo, el exceso de desperdicio o una baja en la producción.

Algunas técnicas de capacitación.

CEP: Capacitación en el puesto. Se capacita a la persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

Varios tipos de CEP.

Método de asesoramiento o sustituto: El empleado recibe la capacitación de un trabajador experimentado o su supervisor.

La rotación de puestos: El pase de un puesto a otro en intervalos planeados. Asignaciones especiales.

CIP: Capacitación por instrucciones del puesto. Se hace una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, y se capacita paso a paso, de acuerdo a una secuencia apropiada.

Técnicas audiovisuales: Es útil cuando se debe ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo, ejemplo, enseñanza para soldar alambres o reparar teléfonos. Posibilidad de detenerse, cámara lenta, rápida.

Aprendizaje programado: Se Presenta al empleado preguntas, permitiéndole que la persona responda y proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

Capacitación simulada: se trabaja con el equipo real o simulado que se utilizará en su empleo, pero se instruye fuera del empleo. Reduce costos y situaciones peligrosas.

Capacitación tradicional y capacitación diferencial.

Para emprender la tarea de capacitar, es necesario responder a 3 preguntas:

- ✓ **¿A quién?** → A quien tenga el potencial técnico y humano y la posibilidad real de aplicar aquello que va a aprender.
- ✓ **¿Para qué?** → Para lograr que los conocimientos presentes lleguen al nivel requerido en la actual o en la nueva responsabilidad.
- ✓ **¿Para quién?** → Para cualquiera, porque el esfuerzo de capacitar aunque los empleados se retiren de su empresa, rinde sus frutos en términos de motivación de los que quedan. Los que se van pueden no encontrar eco en sus propuestas, en el ambiente de trabajo o por no

haber satisfecho alguna de sus expectativas. Esto nada tiene que ver con la capacitación.

- ✓ **¿Propósito?** → Para que el proceso y la toma de decisiones corporativas sean más eficientes, para aprender a resolver conflictos.

Capacitación permanente

Es importante destacar sobre este punto un tema relacionado con el pensamiento lateral y vertical. **El vertical o convergente** permite que la toma de decisiones tenga un rango limitado por la experiencia y conocimientos adquiridos previamente. **El pensamiento lateral** se distingue del vertical, porque busca investigar las distintas maneras de contemplar algo, más que aceptar la habitualidad de los procesos. Significa buscar alternativas más allá de lo que sabemos. Este tipo de entrenamiento al que debería ser sometido el personal de su empresa, le servirá para resolver problemas multifuncionales, que atañan a distintas áreas.

La mayoría de los programas de entrenamiento están dirigidos a la faz técnica. Solo en algunas organizaciones con políticas de recursos más apropiadas, se puede observar training diferencial, pero no alcanza a los subordinados de un sector sino solo al nivel gerencial, y en algunas oportunidades a los mandos medios.

Algunas técnicas sobre creatividad útiles para incorporar a los programas de entrenamiento del personal.

*“Los gerentes, jefes y supervisores tradicionales están comenzando a aprender que con el cuento de “ponerse la camiseta de la empresa” ya no alcanza.”
Todos estamos empezando a darnos cuenta del valor de las ideas. Del valor del proceso creativo bien desarrollado.”*

“Las organizaciones que sacrifican tiempos y logro de objetivos por mezquindades interáreas, interniveles o interpersonales están comenzando a ser lugares insalubres en los que trabajar.”

“No alcanza con un Buzón de sugerencias que nadie leerá”.

“El segundo paso, una vez que la empresa se ha acercado a la creatividad a través de, por ejemplo, un programa de capacitación de algunas horas para los principales niveles jerárquicos, es que todas estas ideas pasen a formar parte de la cultura y la estructura de la empresa”.¹

¹ Los 9 mundos de la creatividad en Management – Eduardo Kastika – E. Macchi –1999– Pág. 139 y 145

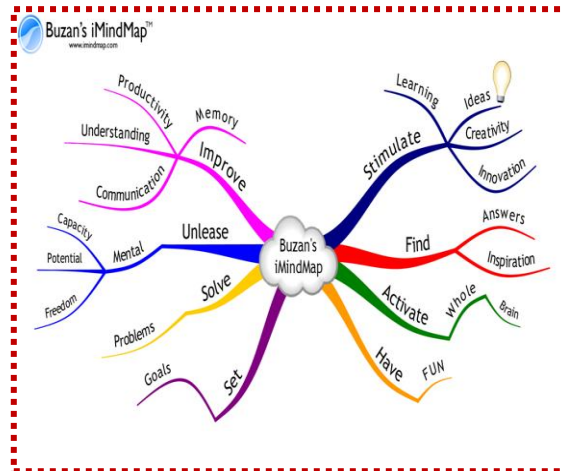
Vamos a mencionar algunas de las técnicas de creatividad para orientarlo a usted sobre lo expuesto en materia de pensamiento lateral.

Brainstorming: O torbellino de ideas, es una técnica que valora el pensamiento divergente como el principal diferenciador del pensamiento creativo.

Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves Función : GESTOR de CAPACITACIÓN				Etapa I : Torbellino de Ideas	
Diseña y Capacita	Evaluar previamente el curso	Tener procedimiento p/captar necesidades del cliente	Involucrar al especialista	Movilizar recursos tecnol. p/capacitar	Gestionar el cobro
Diseñar mapa de habilidades	Definir indicadores de mejora	Identificar buenos profesionales	Agrupar PyMES para aumentar escala y disminuir costos	Diseño de materiales Sistematizar formatos de guías	Ganar al supervisor
Hacer curso vivencial para la gente	Adecuada identificación de necesidades	Adecuar el costo a las expectativas del cliente	Involucrar a la persona en la capacitación	Capacidad de resolver problemas	Hacer que otro comprenda benefic. de la capacitación
Orientar a problemas de desempeño	Distinguir entre saberes operativos y actitudinales	Explicar la capacitación	Medir el resultado en el trabajo	Contactos sistemáticos con cliente sobre activ. y resultados	Conocimientos de problemas del área
Evaluar problemas	Modificar el entorno de trabajo	Manejar la logística: docente / programa / salas / apuntes / materiales / horarios / motivación	Conocimiento de diferentes tecnologías educativas	Informar al potencial cliente de otros clientes	Formac. previa al supervisor p/ involucrarlo
Diagnóstico previo	Evaluar la experiencia de actividades de capacitac. realizadas	Realizar crítica objetiva a la empresa	Adecuar técnicas educativas a la circunstancia	Escuchar necesidades del cliente	Hablar lenguaje del operario
Balancear el nivel del curso	Adecuada identificación de necesidades	Llegar al dueño (PyME)	Seleccionar técnica e instructor	Cambiar lo que tengo a lo que se necesita	Contacto de confianza con operarios
Establecer el nivel de formación previa	Llegar al alto mando de la empresa	Traducir necesidades (PyME)	Seleccionar instructor acorde a población	Persuadir y ofrecer diferentes alternativas	Adecuar lenguaje a la contraparte
Medir y evaluar la meta establecida	Identificar compromiso del alto mando	Observar en piso (PyME)	Diseñar prog. formación de formadores	Cerrar el contrato	Seguridad y profesionalismo
Diseñar un curso que demuestre el saber hacer	Manejar el tiempo de la capacitación	Conocimiento especializado del tema	Relacionar efectividad y técnica	Elaborar informes parciales sobre novedades relevantes	Cumplir lo pactado
Construir indicadores de productividad y desempeño de la org.	Adaptarse a la necesidad inmediata del cliente		Complementar distintas técnicas educ.	Generar informe final	Comprender problemática en empresa
Medir incidencia					Mejorar la oferta
					Total Tarjetas : 68

Fuente: http://www.uv.es/selva/gestion/articulos/images/amod_001.gif

Mindmapping: O mapas mentales, pone énfasis en el pensamiento irradiante definido por Tony Buzan². Cada información que accede a nuestro cerebro, sea sensación, recuerdo, pensamiento, se puede representar como una esfera central de la cual irradian incontables enlaces. Cada eslabón, representa una asociación y cada asociación tiene su red de vinculaciones y de conexiones.



Divergencia y convergencia: La divergencia es expansión, curiosidad, imaginación, exploración, es apertura y libre asociación de ideas, no es juicio. En cambio, convergencia es juicio y evaluación, planificación y enfoque, disciplina. La técnica que se propone desde estos conceptos es en primer lugar generar ideas sin importar que tan buenas o malas sean, para luego pasar a la etapa de evaluación.

Analogías: Técnica para unir mundos diferentes, se trata de aplicar al concepto, objeto o situación que queremos modificar, la lógica, regla o característica de un objeto, concepto o situación diferente. Lo que queremos modificar se llama objeto metaforizado y el objeto del cual nos vamos a servir para modificarlo se llama analogizante.

Proferencia y prospectiva: La primera se relaciona con extrapolar tendencias, se asume el futuro como continuador del pasado, se basa en la experiencia y de allí se produce el proceso de planificación. En cambio en la prospectiva, se imagina un futuro deseable, ni importa en principio que tan alcanzable sea, y luego se confronta con la realidad del presente en cuanto a problemática y contexto, buscando hacer los ajustes que hagan falta para llegar a ese futuro que termina siendo realizable y no utópico.

Tink tanks: E. Kastika³ los define como un grupo multidisciplinario con buena información y entrenados en creatividad que trabajan sobre temas estratégicos y reflexionan sobre problemas importantes. Este grupo salta la cotidianeidad y ofrece otros ángulos para resolver problemas.

² Buzan Tony – El libro de los mapas mentales – E. Urano – Barcelona 1996.

³ Desorganización creativa organización innovadora – E. Kastika – Ed. Macchi 1994 – Cap. N° .7

Inversión: Una técnica propuesta por E. De Bono⁴, que se basa en invertir una situación para poder analizarla lógicamente pero en sentido contrario.

Ejemplo concreto aplicable a los temas de crédito y cobranzas:

Postulado N° 1: *“Los clientes pagan impuntualmente.”*

Supuesto: Resolver el problema de cómo mejorar la puntualidad en la cobranza de las deudas de clientes, evitar los atrasos en los pagos.

Situación inversa de partida.

Postulado N° 2 (inversión del problema): *“La empresa llega tarde a los clientes”.*

- ✓ *Revisar la impuntualidad en las entregas de mercaderías (logística y distribución).*
- ✓ *Situación geográfica de la Compañía (demora en la recepción de los pagos por correo).*
- ✓ *Revisar la impuntualidad en la “demostración de productos” a los clientes (fallas en los servicios técnicos).*

Estas son algunas de las técnicas que se pueden trabajar en las organizaciones buscando crear inteligencia lateral. Como dijimos al principio, ningún tipo de capacitación es despreciable y por supuesto genera valor agregado, lo que queremos mostrarle a Usted es la existencia de otro tipo de capacitaciones que se estructuran para buscar las mejores prácticas posibles en resolución de problemas.

En definitiva, buscamos que el personal de su empresa sea competente no tan solo desde la capacitación tradicional sino desde la diferencial.

Esperamos que la nota haya sido de su agrado.

Nuestro equipo estará a su disposición para cualquier consulta vinculada a la temática.



Lic. Claudio M. Pizzi

Director

www.Dorbaire.com

⁴ Edward De Bono, creador de lo que se denomina “Pensamiento Lateral”, autor de varios libros, entre ellos “El uso del pensamiento lateral” – Ed. Isla – Bs.As. 1974 – “Ideas para profesionales que piensan” – Ed. Piados – Bs.As. 1991 – y otros como “conflictos”, “Six Actino shoes”, “Serious Creativity”.-